



・特定社会保険労務士  
 ・宮崎社会保険労務士事務所所長

宮崎真行

(みやざきまさゆき)



## 協調性に欠ける自分勝手な社員

当社の企画立案チームの一員が、仲間と一線を画し、極めて非協力的で自分勝手に作業を行い、共同で作業を進めていくことを考えていません。そのため、他のメンバーから彼を外してくれとの要請がきています。しかし、彼を企画担当とする条件で入社させているので処遇に困っています。この場合、どのように扱えばよいのでしょうか？

### ●現実的な被害が発生していれば解雇も可能

この事例のように、チームを組織して業務を行う場合や、小規模の事業所などで業務を行う場合には、チームワークが必要不可欠といえます。また、そのチームワークは、各人の協調性がなくては維持できません。極めて独善的で他罰的な人間がチームに存在していると、組織の秩序を乱す結果になることは火を見るより明らかです。

このような著しく職場環境を悪化させる原因を作る社員に対しては、一般的に解雇可能とされています。実際の裁判例においても、協調性の欠如を理由とする解雇を有効としたものが多く見られます。

しかし、協調性の欠如を理由とする解雇を有効であるとした裁判例に共通していえることは、単に協調性がないという事実のみで解雇を有効としていない点です。具体的には、社員がとった具体的な行動と、それが原因で会社が被った被害が明確でなければならず、会社や事業運営において特段の支障を生じていない場合や、まだまだ改善の余地が考えられる場合では、解雇が無効とされている裁判例もあります。

この事例の場合、チームとしての機能が不全となり、話もまとまらない、計画も遅れるという現実的な被害が発生していますので、状況的には解雇可能で

あると考えられます。

### ●注意・指導の経緯をきちんと記録しておく

万が一、解雇の正当性を争うようになった場合、会社側としてその都度、注意・指導を行ってきたかがポイントとなります。仮にそれらを行わなかったとしても、注意しなければならなかった出来事や経過、結果についてきちんと記録をしておくことは、後々にトラブルとなった場合には重要な証拠となるでしょう。

また、ある程度の規模を有する会社の場合は、配置転換の可能性も考えなければなりません。もっとも、これは事例のように職種限定で採用している場合など、配置転換が難しい場合は除きます。

### ●パフォーマンスの可能性もある

アメリカの心理学者A・H・マズローは、人間が行動を起こすのはそこに欲求や欲望があるからだという説を唱えています。彼は、その欲求や欲望を低次のものから順に、①生理的欲求、②安全欲求、③帰属・社会欲求、④承認欲求、⑤自己実現欲求と分類し、低次なものから満たされるものであると論じました。

例えば、①の「眠たい」「食べたい」という生理的欲求が満たされれば、②の「安らかに過ごしたい」という安全欲求を満たそうとし、それが満たされれば、③の「どこかに所属したい」という帰属・社会欲求を満たそうとするのです。

一般的に会社で働く従業員であれば、この③までは満たしていることになります。これが意味するところは、すなわち、従業員は④の「認められたい」という承認欲求を満たそうとしているか、あるいはそれが満たされているのであれば、⑤の「自分の夢を実現したい」という自己実現欲求を満たそうとしているといえます。

さて、協調性が欠けている社員の場合、④の承認欲求が満たされないがゆえの結末であることが往々にしてあります。つまり、彼らは人に認められたいと思っているのですが、良いことをして認めてもらうことが残念ながらできないので、本能的に自然と悪いことをして認めてもらおうとするのです。

パフォーマンス型の協調性欠如社員に対しては、じっくりと面接などで話し合い、当人の長所を認めてあげる努力と姿勢を会社として忘れてはなりません。